

Планування економічної діяльності державного підприємства у контексті стратегічного управління

Planning Economic Activity of a State-Owned Enterprise in the Context of Strategic Management

Оксана Чумак¹
Oksana Chumak

¹ *Interregional Academy of Personnel Management*
2 Frometivska Street, Kyiv, 03039, Ukraine

DOI: [10.22178/pos.47-8](https://doi.org/10.22178/pos.47-8)

JEL Classification: [O20](#)

Received 25.05.2019
Accepted 25.06.2019
Published online 30.06.2019

Corresponding Author:
chumak_ov@i.ua

Анотація. Фінансове планування державних підприємств, як функція управління, забезпечує формування, використання, структурування й оцінку ресурсів на рік. Для забезпечення досягнення сталого економічного розвитку державних підприємств актуальним є обґрунтування концепції планування економічної діяльності, розробка методичних й організаційних підходів до процесу складання фінансових планів. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад організації планування економічної діяльності як елементу економічної політики на державних підприємствах у системі стратегічного управління. Враховуючи збиткову діяльність більшості державних підприємств України, методичні засади фінансового планування актуалізовані через можливість забезпечення функціонування підприємства доступними ресурсами (фінансовими та матеріальними). У статті охарактеризована організація фінансового планування економічної діяльності державних підприємств в Україні та процедура і структура його формування й подання. Зауважено на використанні концепції стратегічного управління, за якої усувається екстраполяція минулих подій, але показники розраховуються на основі тенденцій розвитку підприємства, ринку та галузі, закономірностей, ризиків, припущень. Охарактеризовано методичні аспекти планування за умов збитковості чи прибутковості підприємств, що є підґрунтям для визначення потенціалу підприємства в розрізі сегментів (видів діяльності). Пропонується здійснення процедур внесення змін до затверджених фінансових планів за умов належного обґрунтування вагомих причин, які стисло сформульовано. Рекомендовано економічні умови, які доцільно врахувати при розгляді й затвердженні економічної політики для реалізації фінансового планування та розкрито їх зміст. Запропоновані методичні прийоми фінансового планування економічної діяльності із використанням гнучкого планування, введення порогу суттєвості для внесення змін у фінансові плани, передбачення нового розділу у пояснювальній записці «Зміни до фінансового плану».

Ключові слова: фінансовий план; державні підприємства; економічна діяльність; показники; стратегічне управління.

Abstract. Financial planning of state-owned enterprises as a management function ensures the formation, use, structuring and evaluation of resources for a year. To ensure the achievement of sustainable economic development of state enterprises, the substantiation of the concept of planning economic activity, the development of methodological and organizational approaches to the process of drafting financial plans is relevant. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical principles of organization of planning economic activity as an element of economic policy at state-owned enterprises in the system of strategic management. Taking into account the unprofitable activity of most state enterprises of Ukraine, the methodical principles of financial planning are updated due to the possibility of

© 2019 The Author. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License 

ensuring the functioning of the enterprise by the available resources (financial and material). The article describes the organization of financial planning of economic activity of state enterprises in Ukraine and the procedure and structure of its formation and presentation. It also highlights the use of the concept of strategic management, which eliminates the extrapolation of past events, but indicators of which are calculated on the basis of trends of the enterprise, market and industry development, patterns, risks, assumptions. The methodical aspects of planning under the conditions of non-profitability or profitability of enterprises are described, which is the basis for determining the potential of the enterprise in terms of segments (types of activities). It is proposed to implement procedures for amending the approved financial plans on the basis of good reasons for compelling reasons, which are briefly formulated. Economic conditions that are appropriate to take into account when considering and approving economic policy for the implementation of financial planning are recommended and their content is disclosed. Methodical techniques of financial planning of economic activity, using flexible planning, introducing a threshold for making changes to financial plans, foreseeing a new section in the explanatory note "Changes to the financial plan" are proposed.

Keywords: financial plan; state enterprises; economic activity; indicators; strategic management.

ВСТУП

Ефективне функціонування, виконання стратегічних завдань, раціональне використання ресурсів при організації економічної діяльності державних підприємств можливо забезпечити новими підходами до системи управління в цілому. На офіційному сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі опубліковано перелік затверджених Урядом нормативних документів, у яких розкривається зміст обраного стратегічного розвитку державних підприємств підпорядкованих центральним органам влади України [2]. Документи регламентують здійснення економічної діяльності більше трьох тисяч державних підприємств у сфері приватизації, передачі майна у концесію, порядок ліквідації або реорганізації підприємств тощо. Зважаючи на те, що стратегічне управління державним підприємством передбачає етап планування, який закріплено нормативно у вигляді фінансового планування для визначення у наступному звітному році необхідного обсягу фінансових та інших ресурсів, джерел їх формування, напрямків використання прибутку, варто передбачати вплив умов та чинників зовнішнього і внутрішнього середовища за різних економічних сценаріїв. З огляду на те, що фінансове планування є складовою механізмом економічної системи, однією з функцій управління підприємством, засобом мінімізації ризиків функціонування, то для забезпечення досягнення сталого економічного розвитку, актуальним є обґрунтування концепції планування в системі стратегічного управ-

ління, розробка методичних й організаційних підходів до планування економічної діяльності.

Питаннями стратегічного управління з 1960-70 рр. займалися провідні зарубіжні фахівці Ф. Котлер, І. Ансофф [7], Г. Мінцберг, А. Чандлер, К. Ендрюс науковий доробок яких був розвинений у роботах численних послідовників. Організація й удосконалення планування діяльності підприємств висвітлювались у роботах багатьох вчених: Р. Брейлі, С. Майерса, Ю. Брігхем, Л. Гапенські, В. Джефрі, В. Бланка, М. Романовського, В. Бочарова та інших. Внесок у вивчення проблем фінансового планування на державних підприємствах внесли такі вчені як: О. Біла [2], М. Білик [4], О. Білоусова [3]. Проте, сучасні умови вимагають оновлених методичних підходів до процесу планування економічної діяльності й складання фінансових планів державних підприємств України.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад організації планування економічної діяльності як елементу економічної політики на державних підприємствах у системі стратегічного управління. Для реалізації поставленої мети необхідно реалізувати такі завдання: 1) проаналізувати чинний порядок фінансового планування на державних підприємствах; 2) надати рекомендації удосконалення процедур планування економічної діяльності державних підприємств в частині реалізації фінансового планування.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація стратегічної мети державного підприємства залежить від багатьох зовнішніх й внутрішніх факторів, що зумовлює потребу у плануванні різних ресурсів та ефективного їх використання. За умов суттєвих змін у соціально-економічному та політичному середовищі в Україні, необхідно застосовувати методологічний інструментарій для своєчасного виявлення сильних й слабких сторін підприємства, ймовірних ризиків, які негативно впливають на здійснення економічної діяльності, тенденції розвитку. Отже, якісне планування ресурсів й результатів економічної діяльності та виявлення ресурсного потенціалу визначається обсягом і якістю необхідної й достатньої інформації, яка забезпечує обрання вектору досягнення стратегічної мети. За роки існування підприємств з державною часткою, постійно виникали проблеми із виконанням фінансових планів, й досить часто із їх формуванням і затвердженням. Причинами цього, здебільшого були: відсутність затвердженої стратегії розвитку, орієнтації управління на кінцевий результат, відсутність або втрати інформації, її викривлення при передачі або узагальненні, проблеми при узгодженні функціональними відділами, надмірна тривалість процедур узгодження рішень, дублювання функцій тощо.

Авторами [9] другою фазою процесу стратегічного управління стійким розвитком підприємства виділено стратегічне планування, яке за твердженням [3] є однією із функцій управління, що являє собою процес вибору цілей підприємства й шляхів їхнього досягнення та забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій. Багато вчених, які розглядали питання стратегічного управління у тій чи іншій формі зауважували на такій його складовій як планування (фінансове, стратегічне, стратегічне фінансове, бюджетування). Загальновідомим основним завданням стратегічного планування є визначення шляхів досягнення цілей (фінансових, виробничих, економічних), сформульованих згідно зі стратегією розвитку підприємства.

Враховуючи правову норму, відповідно до якої проект фінансового плану державного підприємства подається із затвердженими в установленому порядку стратегією розвитку підприємства та інвестиційним планом підприємства на середньострокову перспективу

(3–5 років), варто розглядати питання фінансового планування через призму стратегічного управління на державному підприємстві. Як засвідчила практика, деякими підприємствами державної форми власності стратегії розвитку не розроблялись і не подавались, або мали формальний характер за змістом. Свого часу Г. Мінцберг зазначив, що стратегія утворюється у результаті цілеспрямованої діяльності, для чого важливо підтримувати ініціативу й не поспішати з упровадженням формальних планових схем, оскільки перше місце посідає процес планування, а не план як документ.

Стабільність економічної діяльності державного підприємства ґрунтується на достатності фінансових ресурсів, які попередньо оцінюються за наявністю й ресурсним потенціалом, їх адекватному галузевій специфіці кругообігу, що забезпечується складанням фінансового плану за оптимальною архітектурою з максимально оптимізованими показниками. Державні підприємства в Україні зобов'язані щорічно складати фінансові плани, які є орієнтиром у формуванні, перерозподілі й використанні фінансових ресурсів. Фінансові плани доцільно складати шляхом попередньої розробки бізнес-планів (інвестиційних планів) та бюджетів, для виявлення й встановлення збалансування доходів і витрат. За таких умов вбачається можливість уникати невиконання показників фінансових планів, уникати непередбачених суттєвих збитків та впливу ймовірних ризиків, тощо. Фінансовий план є орієнтиром у фінансовій роботі державних підприємств [1], який характеризує обсяг фінансових ресурсів, необхідних для господарської діяльності. Економічну віддачу й очікувану результативність від вкладених державою фінансових ресурсів у промисловість, інфраструктурні об'єкти, управління об'єктами державної власності можна отримати за умови формування належної системи регулювання фінансами і майном. Такі проблемні ситуації продовжують мати місце на сьогодні та ускладнюються непрозорою системою обліку державного майна, здійснення державних інвестицій, надання державної підтримки (державних гарантій, прямого інвестування тощо), процедур моніторингу за рухом ресурсів і його результативністю або ризикованістю.

Відповідно до Господарського кодексу України, державні комерційні та казенні підприєм-

ства, господарські товариства, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) прямо чи опосередковано належить державі, зобов'язані на кожен наступний рік складати і виконувати річний фінансовий план [8]. Форма фінансового плану для державного підприємства затверджується Наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі [8] і містить такі розділи:

1. Основні показники.
2. Формування фінансових результатів.
3. Розрахунки з бюджетом.
4. Рух грошових коштів (за прямим методом).
5. Капітальні інвестиції.
6. Коефіцієнтний аналіз.

Фінансовий план підприємства містить інформацію про фактичні показники минулого року, планові й прогнозні показники поточного року, заплановані показники на плановий рік. До проекту фінансового плану підприємства для затвердження додається пояснювальна записка, яка включає результати аналізу його фінансово-господарської діяльності за попередній рік, а також ключові показники господарської діяльності та розвитку підприємства в поточному році та на плановий рік. Державне підприємство щокварталу та за рік звітує за виконання показників, поданих у фінансовому плані, що є позитивним для удосконалення управління економічною діяльністю. Так, зважаючи на чинники, ризики та інші детермінанти, які мали суттєвий вплив на невиконання (виконання, перевиконання) передбачених показників, у пояснювальній записці рекомендуємо увести розділ «Зміни до фінансового плану», в якому відображувати ймовірні зміни на наступний (наступні) квартали. До прикладу, за умови додаткового фінансування у третьому кварталі поточного року, яке не було передбачено затвердженим фінансовим планом у минулому році, доцільно вносити зміни до фінансового плану поточного року на наступні звітні періоди (квартали). На це можуть впливати, зокрема такі чинники: зміна податкової політики, зміна державної політики у певній галузі, реструктуризація, раптова зміна стратегічного курсу підприємства тощо. Будь-які запропоновані зміни мають бути обґрунтовані з економічного, правового, технічного боку,

містити твердження, які пояснюють необхідність таких змін.

Органи, уповноважені управляти державним майном або корпоративними правами держави, здійснюють аналіз проекту фінансового плану підприємства з обов'язковим порівнянням результатів його фінансово-господарської діяльності за два попередні роки, готують висновок та подають фінансовий план підприємства на погодження Міністерству економічного розвитку та торгівлі і Міністерству фінансів України. За цих умов державні підприємства можуть використовуватися уповноваженим органом управління в двох аспектах: по-перше, як окремий елемент системи суб'єктів державного та недержавного секторів економіки, які здійснюють свою діяльність у відповідній сфері та на який поширюються загальні положення державного регулювання; по-друге, як спеціальний провідник економічної політики держави [7].

У другому випадку державному підприємству може бути надано спеціальний статус (наприклад, стратегічно важливе підприємство для економіки і безпеки держави), а також передбачені відповідні кошти державної підтримки або впливу.

Уведення короткострокового фінансового планування підприємствами державного сектора економіки, регламентованого положенням про порядок складання річного фінансового плану, не дало очікуваних результатів і не стало дієвим інструментом регулювання державною власністю, а привело лише до формальних відносин як державних, так і органів управління [4]. На державному рівні це призвело до таких наслідків:

- зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, неефективного використання державного майна і зменшення його частки в економіці [6];
- зменшення надходжень до державного бюджету від державних підприємств (відрахувань до фонду на виплату дивідендів, відрахувань частини чистого прибутку);
- неефективного витрачання фінансових ресурсів, наданих підприємствам у формі державної підтримки [4];
- невиконання функцій, властивих суб'єктам державного сектора економіки [6].

Отже, при формуванні планових показників економічної діяльності вбачається за доцільне обґрунтування усіх елементів економічної політики щодо складання планів. Під час фінансового планування економічної службі необхідно врахувати запобігання помилкових дій і зменшити кількість невикористаних можливостей. І. Ансофф, як родоначальник стратегічного менеджменту, зауважував на доцільності модифікації поточного планування, яке ґрунтується на двох підходах:

за першим передбачається незмінність планів протягом року (кварталу);

за другим передбачається можливість використання гнучкого планування, коли за необхідності вносяться зміни до фінансового плану, якщо це зумовлено господарською діяльністю. При цьому зміни мають бути обґрунтовані приростом прибутку або упередженням додаткових втрат [7].

Тому, нами рекомендовано застосовувати за низки виниклих умов гнучке планування для державних підприємств, проте, обґрунтування здійснювати відповідно стратегічної мети (при збитковій діяльності вимагати зростання прибутковості не завжди буде раціональним). І. Ансофф розглядав також «програмне бюджетування», методичним підґрунтям якого є розробка фінансових планів на програмно-цільовій основі коли кожен вид економічної діяльності чи структурний підрозділ має бути обґрунтований за критерієм економічної ефективності від отриманих коштів [7]. Як свідчить вітчизняна практика складання фінансових планів державними підприємствами, виконання показників фінансових планів, здебільшого, не досягається і фінансове планування не виконує повною мірою функцію розуміння стану й оцінки майна державного підприємства, ефективності використання ресурсів та доцільності капітальних інвестицій. Зважаючи на такий стан речей, органи управління не отримують повної достовірної інформації про заплановані показники економічної діяльності власності, яка належить державі, й відтак, планування й прогнозування макропоказників виявляється певним чином, викривленим. Коли при плануванні виходять з того, що у майбутньому показники мають бути кращими (чи виходячи з екстраполяції попередніх періодів, чи відповідно результатів прогнозів), то для державних підприємств це не повинно стати

правилом, а варто виходити із умов дійсності. Так, є низка унітарних підприємств, які мають стратегічне значення на національному рівні, і їх діяльність чи її сегменти є збитковими, але прибутковість не завжди є можливою і стояти у пріоритеті планування. Для збиткових державних підприємств слід розглядати шляхи диверсифікації видів економічної діяльності відповідно існуючому запиту, але не всупереч стратегічній меті. Аналіз показників фінансового плану попереднього року та змісту пояснювальної записки є підґрунтям для визначення потенціалу підприємства в розрізі сегментів (видів діяльності) або розгляді уведення нових сегментів (видів діяльності), що необхідно передбачати у фінансовому плані наступного року. До прикладу, впровадження й розвиток державно-приватного партнерства може суттєво вплинути на показники за окремим сегментом, й відповідно, суттєво змінити показники плану за фактом його виконання в першому чи другому кварталі звітного року. Тому, подавати у фінансовому плані показники кращі за показники попереднього періоду є викривленням інформації без належного обґрунтування. У той же час, для усунення надмірного документування й бюрократизації процесу, варто уводити межу суттєвості, за якої є доцільним заповнення розділу плану «Зміни до фінансового плану» та надання додаткового обґрунтування у пояснювальній записці. За умови використання концепції стратегічного управління усувається екстраполяція минулих подій, але на основі тенденцій розвитку підприємства, ринку та галузі, закономірностей, ризиків, припущень, тобто тих детермінант, які впливають на усталені тенденції, необхідно будувати плани й розраховувати показники. Для державних підприємств це дозволить: забезпечити той рівень фінансування, який покриє потреби, залучити ті ресурси, які будуть ефективно використані, здійснити капітальні інвестиції з максимальним ефектом окупності тощо.

Практика господарювання виробила певні підходи до планування в інтересах власників і з урахуванням реальної ринкової ситуації [5]. Нами узагальнено основні завдання фінансового планування:

- забезпечення фінансовими ресурсами;
- виявлення напрямів ефективного інвестування капіталу;

- визначення резервів зниження витрат й збільшення прибутку (управління фінансовим результатом відповідно стратегії);
- виявлення рівня управління дебіторською та кредиторською заборгованістю через оцінку відносин з контрагентами;
- дотримання виконання діяльності відповідно стратегічній меті;
- забезпечення схоронності державного майна;
- контроль рівня ключових фінансових показників підприємства.

Враховуючи мету фінансового планування та відповідні його завдання, вбачаємо за доцільне рекомендувати здійснювати розробку фінансового плану з використанням найбільш ефективних елементів структури. Для ефективного стратегічного управління державним підприємством шляхом побудови фінансового плану, важливо визначити перелік елементів та інструменти системи фінансового планування. При цьому успішність фінансового планування забезпечується виконанням низки економічних умов притаманних етапам розгляду й затвердження економічної політики:

1. Координація інтересів учасників процесу панування в процесі розробки плану і його реалізації (відсутність розмежування функцій уповноваженого органу управління як регулятора та власника, конфлікт інтересів, окремі функції управління нечітко розмежовані між органами управління й органами влади).
2. Узгодження й прийняття єдиного (стандартизованого) порядку дій, виконання бізнес-процесів, відповідальності для працівників усіх управлінських ланок підприємства.
3. Управління соціальним капіталом, спрямованого на ефективне використання матеріального та інтелектуального потенціалу підприємства.
4. Структурування процесу планування й контролю за окремими модулями для спрощення розробки і реалізації плану.
5. Розробка й впровадження автоматизованої структурної системи документообігу з метою отримання об'єктивного уявлення про стан й ефективність економічної діяльності на підприємстві.

6. Врахування усталеного взаємозв'язку між довгостроковими і короткостроковими планами з метою пошуку оптимального рішення в умовах обмеженості альтернатив використання ресурсів. Перевірка дотримання принципу відповідності фінансування (кошти для довгострокового використання повинні надходити з довгострокових джерел) та відношення підсумкових показників з двох короткострокових блоків коефіцієнту поточної ліквідності в балансі.

7. Дотримання збалансування показників шляхом досягнення бездефіцитності бюджету руху грошових коштів й рівня передбаченої рентабельності.

8. При збитковій діяльності забезпечення балансу короткострокових й довгострокових ризиків та переваг для підприємства.

9. Збалансування структури фінансових ресурсів та джерел їх надходження через використання ефективних методів формування грошових потоків, розподілу і використання отриманого доходу, залучення капіталу.

10. Оптимізація структури витрат і доходів за кількісними і якісними показниками.

11. Формування системи показників і коефіцієнтів оцінки системи фінансового планування, що характеризує його результативність.

12. Використання методик, які дозволяють оптимально розподіляти грошові кошти на майбутній бюджетний період, як за одиницями фінансової структури, так і в цілому за підприємством.

Складання економічної політики державного підприємства має передбачати забезпечення гнучкості фінансового плану на основі системності, враховуючи вплив зовнішніх й внутрішніх чинників, ймовірність настання яких є високою у плановому періоді. За таких умов є доцільним використання декількох методів розрахунку показників фінансового плану, що дозволить передбачати вплив різних сценаріїв внутрішнього й зовнішнього середовища. Побудова сценарію є одним із методів прогнозування і планування, що ґрунтується на описі передбачуваного або можливого перебігу події в тій або іншій сфері, що стосується діяльності об'єкта. Зважаючи, що зміни до фінансового плану є складним процесом узгодження, пропонуємо спростити процеду-

ру узгодження за змінами, які перевищують поріг суттєвості зміни до підсумкових звітних показників.

Пропонуємо здійснювати ранжування значимості умов відповідно до стратегічної мети підприємства та окреслених завдань на плановий рік, й надалі передбачати параметри ключових показників економічної діяльності підприємства у фінансовому плані. Економічна політика державного підприємства визначає методичні засади його стратегічного розвитку відповідно специфіці галузі й діяльності, відтак, індикатори фінансового плану повинні враховувати вплив низки попередньо проаналізованих детермінант. Контроль за виконанням фінансових планів необхідно здійснювати у два етапи: на рівні підприємства та на рівні державного органу, до сфери управління якого воно відноситься.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління підприємством передбачає наявність ефективної економічної політики побудованої на основі інтегрованих

елементів до політики формування фінансового плану. При цьому, використання збалансованої системи показників й планів економічної діяльності через використання фінансового аналізу забезпечують виконання фінансового планування з точки зору оптимальності та раціональності у кількісно-якісному виразі. Для цього доцільно використовувати також гнучке планування, що дозволяє враховувати вплив суттєвих детермінант на показники фінансового плану й досягнення стратегічної мети у звітному періоді.

Запропоновані методичні прийоми фінансового планування економічної діяльності із використанням гнучкого планування, введення порогу суттєвості для внесення змін у фінансові плани, передбачення нового розділу у пояснювальній записці «Зміни до фінансового плану», забезпечать ефективну організацію фінансового планування на державному підприємстві. Такі засади планування створюють умови для своєчасного упередження збиткової чи прогнозування прибуткової діяльності державних підприємств й розвитку при мінімальних ризиках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Avsjannikov, M. (2006). *Sovremennye tehnologii finansovogo planirovaniya v upravlenii* [Modern technologies of financial planning in management]. Moscow: MAK Press (in Russian) [Авсянников, М. (2006). *Современные технологии финансового планирования в управлении*. Москва: МАКС Пресс].
2. Bila, O. (2007). Finansove planuvannya i finansova stabilnist pidpriemstv [Financial planning and financial stability of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, 4, 112–118 (in Ukrainian) [Біла, О. (2007). Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*, 4, 112–118].
3. Bilousova, O. (2005). Finansove planuvannya diialnosti subiektiv hospodariuvannya yak diievyi instrument upravlinnia derzhavnoi vlasnistiu [Financial planning of business entities as an effective tool for managing state property]. In *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia na novomu etapi derzhavotvorennya* (pp. 155–158). Kyiv: NADU (in Ukrainian) [Білоусова, О. (2005). Фінансове планування діяльності суб'єктів господарювання як дієвий інструмент управління державною власністю. В *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення* (с. 155–158). Київ: НАДУ].
4. Bilyk, M. (2004). Finansovi problemy derzhavnykh pidpriemstv [Financial problems of state enterprises]. *Finansy Ukrainy*, 6, 70–82 (in Ukrainian) [Білик, М. (2004). Фінансові проблеми державних підприємств. *Фінанси України*, 6, 70–82].
5. Kantsurov, O. (2006). Udoskonalennia metodolohii otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvamy derzhavnoho sektoru ekonomiky [Improvement of the methodology for assessing the effectiveness of management of enterprises in the state sector of the economy]. *Finansy Ukrainy*, 9, 143–151 (in Ukrainian) [Канцуров, О. (2006). Удосконалення методології оцінки ефективності управління підприємствами державного сектору економіки. *Фінанси України*, 9, 143–151].

6. Kuzurmanov, S. (2011). *Planirovanie i prognozirovanie dejatel'nosti municipal'nogo i gosudarstvennogo predpriyatija* [Planning and forecasting activities of municipal and state enterprises]. *Molodoj uchenyj*, 6(1), 151–154 (in Russian)
[Кузурманов, С. (2011). *Планирование и прогнозирование деятельности муниципального и государственного предприятия. Молодой ученый*, 6(1), 151–154].
7. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. (2019). *Stratehichne bachennia upravlinnia derzhavnymy pidpriemstvamy* [Strategic vision of management of public enterprises]. Retrieved January 1, 2019, from <http://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=f9b47f2c-50ae-41b3-abea-117ff9c4fab8&title=PrezentatsiiniMateriali> (in Ukrainian)
[Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. (2019). *Стратегічне бачення управління державними підприємствами*. Актуально на 21.01.2019. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=f9b47f2c-50ae-41b3-abea-117ff9c4fab8&title=PrezentatsiiniMateriali>].
8. *Poriadok skladannia, zatverdzhennia ta kontroliu vykonannia finansovoho planu subiekta hospodariuvannia derzhavnogo sektoru ekonomiky* [Procedure for drawing up, approving and controlling the execution of the financial plan of the economic entity of the state sector of the economy] (Ukraine), 02 March 2015, No 205. Retrieved April 20, 2019, from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (in Ukrainian)
[Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки (Україна), 02 березня 2015, № 205. Актуально на 20.04.2019. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15>].
9. Staverska, T., & Krutova, A. (2014). *Stsenarnyi pidkhid do prohnozuvannia i planuvannia prybutku pidpriemstv* [Screenwriting approach to prognostication and planning of income of the enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 2, 25–36 (in Ukrainian)
[Ставерська, Т., & Крутова, А. (2014). *Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 25–36].